

## **CULTURA DE NEGOCIOS EN CHINA: 10 ELEMENTOS**

Olegario Llamazares\*

Si bien el *skyline* de Shangái, la desaparición de las bicicletas en las grandes ciudades o el éxito de las marcas de lujo puede hacernos pensar que China se ha transformado en el mercado capitalista más importante del mundo, la realidad es que, desde el punto de vista cultural, perviven unos valores procedentes de una cultura milenaria, con fuertes raíces rurales, que marcan profundas diferencias entre la forma de actuar de los ejecutivos chinos y sus homólogos del mundo capitalista.

Cuando un ejecutivo occidental visita China para negociar acuerdos (de compraventa, distribución, fabricación, Joint Venture, etc.) debe tener muy presente las diferencias en la cultura de negocios china si quiere tener éxito en sus negociaciones y establecer relaciones estables y provechosas con sus clientes, proveedores o socios chinos.

En este artículo se describen los **10 elementos culturales** que determinan, en mayor medida, el comportamiento de los ejecutivos chinos durante las negociaciones con empresas extranjeras. El análisis se realiza en el orden en el que, previsiblemente, irán apareciendo durante la negociación, de tal forma que el ejecutivo occidental los vaya incorporando a su estrategia de negociación. Una información completa para hacer negocios en China, puede encontrarse en la [Guía de Negociación y Protocolo en China](#).

### **Guanxi (Contactos Personales)**

El activo más importante que tienen los ejecutivos chinos no es su formación o experiencia sino la red de contactos personales (*Guanxi*), es decir lo que podría denominarse "capital social" que utilizan para progresar profesionalmente. Esta red está compuesta de familiares, compañeros del colegio o la universidad, amigos, conocidos, compañeros de trabajo, etc. El *Guanxi* funciona en base a un principio de reciprocidad, lo que los chinos denominan *hui bao*. Cuando se hace un favor a alguien se espera que éste lo devuelva, aunque no de forma inmediata sino a lo largo de la relación personal. Es como si los ejecutivos chinos llevaran una contabilidad de favores hechos y recibidos con cada miembro de su red de contactos personales. Si alguien no responde a los favores que se han hecho, se le llama *wang'en fuyi* (el que olvida los favores y no es leal) y queda marcado negativamente para negocios futuros.

### **Zhongjian Ren (El Intermediario)**

Debido a las numerosas invasiones que han experimentado, los chinos son muy desconfiados y sospechan de todo lo que viene del exterior; por otra parte, tienen un cierto sentimiento de superioridad - no hay que olvidar que se denominaban "el imperio del centro" - acrecentado por su enorme poder económico y político. Este doble componente de

desconfianza y superioridad hace casi obligado que las empresas extranjeras utilicen un Intermediario (*Zhongjian*) para negociar con empresas chinas. La elección de un buen intermediario - bien sea un chino con buenas conexiones (en el sector de actividad de la empresa) o bien un occidental que lleve años establecido en China y tenga un buen *Guanxi* - es decisiva para tener éxito.

Las funciones del intermediario son múltiples: establecer los primeros contactos y fijar las reuniones, iniciar la conversación de negocios, interpretar las respuestas y gestos de los negociadores chinos, resolver las diferencias que se produzcan, así como realizar un seguimiento constante de los acuerdos que se vayan logrando.

### **Shehui Dengji (Jerarquía)**

Derivado de la filosofía de Confucio, el respeto y la obediencia a los superiores son valores esenciales en la cultura china. Este elemento cultural tiene tres implicaciones en la negociación con empresas chinas: en primer lugar, las empresas extranjeras debe enviar a China representantes del nivel apropiado al acuerdo que se quiere lograr; además, durante las negociaciones hay que mostrar un trato deferente, reconociendo su posición jerárquica a los principales ejecutivos de la empresa china; finalmente, hay que tener en cuenta que, durante las negociaciones, los ejecutivos de mayor rango nunca se enfrentan a la otra parte, ni entrar a discutir temas importantes. El papel de negociador "duro" lo hacen ejecutivos de segundo nivel.

### **Renji Hexie (Armonía en las Relaciones)**

El logro de acuerdos exige que las partes desarrollen relaciones personales basadas en el respeto, la amistad y los sentimientos positivos. Crear estas relaciones lleva tiempo y para ello, será necesario viajar varias veces al país y mantener numerosas reuniones. Ayuda mucho celebrar almuerzos o cenas en los que se habla de numerosos temas, excepto de negocios. El caso es ir creando una relación de confianza, sin la cual es impensable hacer negocios.

### **Zhengti Guannian (Razonamiento Global)**

Debido a que el idioma chino consiste en signos (ideogramas) que significan palabras o conceptos, y no en una secuencia de letras como en los idiomas occidentales, los chinos tienen un enfoque global de los temas a tratar y no negocian uno por uno de forma secuencial; es decir tratan todos los temas (precios, cantidades, condiciones de entrega, etc.) conjuntamente, de tal forma que el acuerdo que se logre tiene que ser global, no tema por tema. Este modo de actuar retrasa las negociaciones ya que no se puede progresar paso a paso como es costumbre en la cultura occidental.

### **Jiejian (Ahorro)**

Las condiciones de vida tan duras que han tenido que soportar los chinos les han acostumbrado a ser muy ahorradores para asegurar el bienestar en su vejez - en china no existe un sistema público de salud ni de pensiones -. De entre los grandes países, China es el que tiene una tasa de ahorro más elevada, por encima del 50% del PIB. Para conseguir estos ahorros recurren, tanto en la vida profesional como en la personal, a tácticas extremas de regateo: se muestran muy agresivos cuando negocian precios, llegando a dar precios extremadamente bajos y muy alejados de lo que realmente están dispuestos a aceptar, simplemente como táctica para debilitar a la otra parte.

### **Mianzi (Reputación o "perder la cara")**

Un elemento esencial de la cultura de negocios en China es el *Mianzi* o "reputación" que tienen los chinos con su grupo de relaciones personales (*Guanxi*), al que también se denomina "perder la cara". Algunas acciones que pueden hacer "perder la cara" a un negociador chino son: interrumpirle mientras está hablando, enfrentarse a él directamente o hacerle ver que está equivocado. Si durante la negociaciones se hace "perder la cara" delante de sus compañeros a algún miembro del equipo negociador chino éste reaccionará muy negativamente y será muy difícil llegar a un acuerdo ya que las decisiones se toman en grupo y él presionará para que fracase la negociación. Como contraposición al concepto de "perder la cara" también existe el de "dar la cara" (*Gei Mianzi*) que se logra por ejemplo, haciendo cumplidos o alabando su trabajo de delante de algún superior. Esto último es muy recomendable ya que mejorará su reputación y hará que adopte una postura más favorable para el acuerdo.

### **Chiku Nailao (Resistencia en el trabajo)**

Los chinos son grandes negociadores y en su cultura la capacidad y resistencia en el trabajo se valora más que el talento o la creatividad. Esta resistencia se refleja de distintas formas durante las negociaciones: en primer lugar, trabajan duro en la preparación, analizando todos los temas que se van a negociar; prefieren largas sesiones en las que las partes se intercambian muchas preguntas, en ocasiones, repetitivas; son muy pacientes durante la negociación y retrasan al máximo la toma de decisiones como técnica de presión; finalmente, nunca pierden la calma ya que se considera un signo de debilidad.

### **Lunlixue (Ética)**

En este análisis de los principales elementos de la cultura de negocios en China hay que mencionar necesariamente la ética. En Occidente tiende a pensarse que las empresas chinas no actúan de forma ética, al menos, para los estándares de lo que se entiende por *fair play*. Un buen ejemplo es la práctica habitual de cambiar y renegociar las cláusulas de un contrato que ya se ha firmado. Para entender el concepto de ética en China hay que recurrir a la filosofía de Confucio, una de cuyas máximas es que "la moralidad se basa en las circunstancias del momento y no en principios universales". Esta declaración abre la puerta a continuos cambios en las condiciones pactadas, que en la cultura occidental se consideran

malas prácticas e incluso son causa para iniciar procedimientos judiciales, mientras que en China son perfectamente asumibles.

China se ha convertido en el principal mercado mundial y, posiblemente en el más competitivo. Las reglas de su cultura de negocios están muy influidas por una tradición milenaria, de fuertes raíces agrarias y pensamientos filosóficos procedentes del Taoísmo y Confucionismo muy diferentes a los valores judeo-cristianos de la cultura occidental. Las empresas extranjeras que quieran adaptarse a la cultura de negocios en China deberán, en primer lugar, elegir a un buen intermediario (*Zhongjian Ren*) que les permita beneficiarse de una amplia red de contactos (*Guanxi*). Durante las negociaciones deberán tener muy presente algunos elementos de su cultura como la reputación (*Mianzi*), la jerarquía (*Shehui Dengji*) o la armonía en las relaciones (*Renji Hexie*) sin los cuales no se podrá crear un clima de confianza y amistad que es imprescindible para crear relaciones exitosas y duraderas.

\* *Director de Global Marketing Strategies y autor del libro [Protocolo empresarial internacional](#).*

---



Para obtener información completa sobre Negociación y Protocolo en China, haga clic [aquí](#).

**TradeLibrary es la primera Biblioteca online de Comercio Internacional que incluye más de 400 publicaciones (libros, casos prácticos, modelos de contratos y cartas, guías-país, artículos, etc.) sobre diferentes temas como marketing, finanzas, medios de pago, transporte y logística, Incoterms, negociación y gestión administrativa del comercio internacional.**

## Contenidos de TradeLibrary

- Libros de Comercio Internacional
- Casos Prácticos (marketing, negociación, finanzas, transporte internacional, etc.)
- Documentos (comerciales, transporte, aduanas)
- Contratos Internacionales (español-inglés)
- Cartas Comerciales Internacionales (español-inglés)
- Guías de Negociación y Protocolo en 60 Países
- Artículos de Comercio Internacional

**TradeLibrary**  
Información y Suscripciones

